
Revista Brasileira de Pesquisa em Administração
ISSN 2447-5149 http://www.gvaa.com.br/revista/index.php/RBPA



ARTIGO DE REVISÃO

Uma abordagem sobre o gerenciamento da cadeia de suprimentos

An approach to the management of the supply chain

Rosélia Maria de Sousa Santos[1]; José Ozildo dos Santos[2]; Aline Carla de Medeiros[3] e Patrício Borges Maracajá[4]

Resumo: O Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos trata-se de uma nova postura empresarial, em que as organizações são direcionadas para trabalhar com o foco no cliente. Para gerir a cadeia de suprimentos, as organizações necessitam definir suas estratégias competitivas e colocá-las em funcionalidade. A gestão da cadeia de suprimentos é um fator determinante para o sucesso organizacional, a partir de sua otimização é possível obtenção de ganhos, seja evitando perdas, ou através de melhor uso do tempo, possibilitando absorver mais fatias do mercado, principalmente, pelo reconhecimento e satisfação do cliente, o que favorece a demanda por mais produtos e/ou serviços. O objetivo da gestão da cadeia de suprimentos é conectar o mercado, a rede de distribuição, o processo de fabricação e a atividade de aquisição, de tal modo que os clientes sejam contemplados com níveis cada vez mais altos de serviços, e que ainda assim os custos se mantenham baixos. O gerenciamento da cadeia de suprimentos vem recebendo uma maior atenção nos últimos anos e que as organizações já possuem uma nova concepção de Estratégia de Compras e Suprimentos. Nessa nova concepção, ganha espaço a logística empresarial que tem a missão de fazer com que as organizações reduzam seus custos e melhorem a qualidade de bens/serviços. Atualmente, existe nas organizações uma preocupação em se criar valor na cadeia de suprimentos, o que obriga estas a reforçar o relacionamento com seus fornecedores, estabelecendo alianças e parcerias. Nesse mesmo tempo, as empresas também se preocupam em colocar em prática estratégias que lhes garantam ganhar novos clientes, fidelizando-os para obter sucesso e continuarem no mercado.

Palavras-chave: Cadeia de Suprimentos. Gerenciamento. Importância.

Abstract: The Management Supply Chain this is a new business approach, in which organizations are directed to work with the customer focus. To manage the supply chain, organizations need to define their competitive strategies and put them in functionality. The supply chain management is a key factor in organizational success, from their optimization is possible to obtain profit, is avoiding losses, or through better use of time, allowing absorb more market shares, mainly by the recognition and customer satisfaction, which favors the demand for goods and/or services. The purpose of supply chain management is to connect the market, the distribution network, the manufacturing process and acquisition activity, so that customers are included with levels higher and higher services, and yet the costs remain low. The management of the supply chain has been receiving increased attention in recent years and that organizations already have a new design of Purchasing and Supply Strategy. In this new design wins space the logistics business whose mission is to make organizations to reduce their costs and improve the quality of goods/services. Currently, there is a concern in organizations in creating value in the supply chain, which forces these to strengthen the relationship with its suppliers, establishing alliances and partnerships. At that time, companies also are concerned about putting in place strategies to ensure they gain new customers, loyalty of them to succeed and stay in business.

Keywords: Supply Chain. Management. Importance.

*Autor para correspondência
Recebido para publicação em 16/03/2015; aprovado em 26/04/2015
[1] Professora da rede privada, mestranda em Sistemas Agroindustriais (UFCG-CCTA), roseliasousasantos@hotmail.com
[2] Professor da rede privada, mestrando em Sistemas Agroindustriais (UFCG-CCTA), joseozildo2014@outlook.com
[3]Doutoranda em Engenharia de Processos pela UFCG Campina Grande E-mail: alinecarla.edu@gmail.com
[4] Professor D.Sc. da UFCG-CCTA, patriciomaracaja@gmail.com

INTRODUÇÃO

No cenário atual, as organizações empresariais encontram-se diante de um mercado cada vez mais competitivo, que lhe impõe grandes desafios, principalmente, no que diz respeito à satisfação do cliente. No mundo globalizado, a sobrevivência de qualquer negócio reside, principalmente, na missão de manter clientes.

Avaliando esse novo cenário, Alves (2008), afirma que essa realidade tem produzido profundas mudanças nas organizações, principalmente, no que diz respeito à gestão de seus negócios.

É importante destacar que além das chamadas exigências básicas, aquelas que impõem à empresa a obrigação de se adequar ao mercado, existem também as necessidades dos clientes, que se ampliam e se renovam constantemente. Estas, adicionadas às dinâmicas provocadas pelo desenvolvimento tecnológico, vêm exigindo que as empresas tornem-se mais competitivas, modificando profundamente o seus processos de gestão operacional, objetivando a eficiência e buscando eliminar os desperdícios.

Nesse novo enfoque, as organizações também vêm se preocupando com as várias atividades que envolvem a sua cadeia de suprimento, principalmente, em relação às interações por esta produzidas.

Nesse contexto, Pires (2007) destaca que a cadeia de suprimento vem sendo reconhecida como um fator de vantagem competitiva, beneficiando aquelas organizações que a utilizam de forma estratégica.

Por sua vez, a demanda afeta todos os processos realizados no interior de uma organização. É no atendimento à demanda onde encontra-se a contribuição maior da cadeia de suprimentos, cuja área se preocupa não somente com as estimativas e pedidos, mas também com o que a organização deve fazer para atender e satisfazer as necessidades de seus clientes.

O presente artigo tem por objetivo definir o gerenciamento da cadeira de suprimentos e mostrar a sua importância no contexto organizacional, bem como as práticas de gestão da cadeia de suprimentos e as técnicas e ferramentas para melhorar esse processo.

Construindo um conceito para o termo gerenciamento da cadeira de suprimentos

O termo Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos possui derivação do original inglês *Supply Chain Management*, representado pela sigla SCM, que comumente é empregada no Brasil. Trata-se de uma nova postura empresarial, em que as organizações são direcionadas para trabalhar com o foco no cliente.

Na concepção de Laudon e Laudon (2004, p. 55):

> Gerenciamento da cadeia de suprimentos é a ligação e coordenação estreita das atividades envolvidas na compra, fabricação e movimentação de um produto. Ele integra os processos logísticos do fornecedor, do fabricante, do distribuidor e do cliente para reduzir tempo, esforços redundantes e custos de estoque.

Desta forma, constata-se que as tarefas relacionadas ao planejamento e à coordenação de toda a cadeia de suprimentos, encontram-se inseridas no SCM. Partindo do exposto, percebe-se que o conceito de SCM é complexo. Além do mais, envolve fornecedores, fabricantes, como também, distribuidores (ou atacadista) e consumidores.

Completando esse pensamento, afirma Pires (1998, p. 5-6) que:

> Gestão da Cadeia de Suprimentos (SCM) pode ser considerada uma visão expandida, atualizada e, sobretudo, holística da administração de materiais tradicional, abrangendo a gestão de toda a cadeia produtiva de uma forma estratégica e integrada. SCM pressupõe, fundamentalmente, que as empresas devem definir suas estratégias competitivas e funcionais através de seus posicionamentos (tanto como fornecedores, quanto como clientes) dentro das cadeias produtivas nas quais se inserem.

Desta forma, para gerir a cadeia de suprimentos, as organizações necessitam definir suas estratégias competitivas e colocá-las em funcionalidade. Por sua vez, a SCM possui uma visão holística e esta particularidade facilita o desenvolvimento das estratégias que a organização necessita.

A gestão da cadeia de suprimentos é um fator determinante para o sucesso organizacional, a partir de sua otimização é possível obtenção de ganhos, seja evitando perdas, ou através de melhor uso do tempo, possibilitando absorver mais fatias do mercado, principalmente, pelo reconhecimento e satisfação do cliente, o que favorece a demanda por mais produtos e/ou serviços.

Moori; Pereira e Mangini (2011, p. 472), destacam que:

> A gestão da cadeia de suprimentos (SCM) é definida pelo Global Supply Chain Forum (GSCF) como a integração dos processos de negócios desde o usuário final até os fornecedores originais (primários) de produtos, serviços e informações que se apresentam como um valor para os clientes e stakeholders.

O objetivo da gestão da cadeia de suprimentos é conectar o mercado, a rede de distribuição, o processo de fabricação e a atividade de aquisição, de tal modo que os clientes sejam contemplados com níveis cada vez mais altos de serviços, e que ainda assim os custos se mantenham baixos.

Acrescentam Parra e Pires (2003, p. 2):

De maneira geral, a SCM busca intensificar, somar e amplificar os benefícios de uma gestão integrada da cadeia de suprimentos. Assim, as estratégias e as decisões deixam de ser formuladas e firmadas sob a perspectiva de uma única empresa e passam a fazer parte da cadeia produtiva como um todo.

Embora diga respeito ao que as empresas devem fazer para definir suas estratégias competitivas e funcionais por meio de posicionamentos nas cadeias produtivas em que se inserem, na atualidade, vários autores têm atribuído à SCM o *status* de filosofia de negócios.

As empresas que instalarem o Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos estão propensas a conseguir significativas reduções de estoques, otimização de transportes e eliminação de perdas, conseguindo, assim, maior confiabilidade e flexibilidade.

Ainda de acordo com Parra e Pires (2003, p. 2):

> A SCM também introduz uma importante mudança no modelo competitivo ainda vigente em muitas empresas, ao considerar que cada vez mais a competição no mercado tende a ocorrer no nível das cadeias produtivas e não apenas no nível das unidades de negócios (isoladas).

É importante ressaltar que essa mudança altera completamente a forma de como a organização pensa. No que diz respeito à competitividade, tal mudança mostra a necessidade de fazer uso das Tecnologias de Informação, fazendo com que a organização compreenda que no contexto atual, a competitividade se dá virtuais unidades de negócios, que, por sua vez, são consideradas cadeias produtivas.

De acordo com Pires (1998), a utilização do SCM tem proporcionado a obtenção de uma cadeia produtiva mais eficiente, gerando resultados positivos, principalmente, através da:

a) compatibilização da estratégia competitiva e das medidas de desempenho da empresa à realidade e objetivos da cadeia produtiva;

b) concepção de produtos que facilitem o desempenho da logística da cadeia produtiva e escolha de um operador eficiente para administrar a mesma;

c) divisão de informações e integração da infraestrutura com clientes e fornecedores, podendo assim obter entregas *just-in-time* e diminuir os níveis de estoques;

d) reestruturação e consolidação do número de fornecedores e clientes;

e) resolução conjunta de problemas e envolvimento dos fornecedores desde os estágios iniciais do desenvolvimento de novos produtos;

Assim sendo, percebe-se que os resultados positivos gerados pelo SCM, encontram-se condicionados a uma série de fatores, que devem ser observados de forma conjunta, objetivando atingir as metas que foram estabelecidas para o gerenciamento da cadeia de suprimentos.

Acrescenta ainda Pires (1998, p. 5) que:

> Um objetivo básico na SCM é maximizar e tomar realidade as potenciais sinergias entre as partes da cadeia produtiva, de forma a atender o consumidor final mais eficientemente, tanto através da redução dos custos, como através da adição de mais valor aos produtos finais.

A organização deve procurar reduzir os custos ao máximo possível, redução esta que pode ser através da diminuição do volume de transações de informações e papéis, bem como dos custos de transporte e estocagem. Por sua vez, a redução dos custos possibilita à organização adicionar valor aos produtos, o que pode ser conseguido através da criação de bens e serviços customizados, possibilitando ganhos reais tanto aos fornecedores como aos clientes.

O Quadro 1 permite que se faça uma comparação entre o modelo de administração de materiais tradicional e o modelo introduzido pela SCM.

Quadro 1 - Diferenças entre o modelo de administração de materiais tradicional e o modelo introduzido pela SCM

Variável	Modelo Tradicional	SCM
Contexto histórico do aparecimento	Produção em massa	Customização em massa
Mercado competitivo	Geralmente local/regional	Geralmente global
Escopo e ação gerencial	Operacional e reativo	Estratégico e proativo
Parâmetros geralmente considerados nas decisões sobre 'fazer' ou 'comprar'	Custos de produção, utilização da capacidade e política de integração vertical	Parâmetros produtivos, múltiplos (como custo, qualidade, flexibilidade), estratégia competitiva e desenvolvimento de novas competências e negócios.
Modelo competitivo	Unidades de negócios	Virtuais unidades de negócios

Fonte: Pozo (2004), adaptado.

Analisando o Quadro 1, constata-se que o modelo tradicional prioriza a produção em massa, direciona-se ao mercado local/regional, levando em consideração os custos da produção na hora da tomada de decisões sobre o que fazer ou comprar, enquanto que o SCM caracteriza-se pela customização em massa, estado voltado para um mercado global, primando por um modelo de gerenciamento focado no planejamento estratégico e proativo, levando em consideração estratégia competitiva e o desenvolvimento. E, quando da necessidade de tomada de decisões, adotando um modelo competitivo que se desenvolve em virtuais unidades de negócios.

Mostrando a importância do planejamento dentro do SCM, Blanchard *apud* Santos (2009, p. 20) ressalta que:

> O planejamento das coordenadas da cadeia de suprimentos otimiza a entrega de bens, serviços e informação, do fornecedor ao consumidor, equilibrando a oferta e demanda. Permite também que as companhias criem cenários de visualização em tempo real das demandas, desenvolvendo previsões.

No gerenciamento da cadeira de suprimentos, o planejamento representa uma peça fundamental, que quando bem estruturado, possibilita a entrega de bens e serviços ao consumidor de forma eficiente, atendendo suas necessidades e gerando satisfação.

Entretanto, vários fatores podem interferir na cadeia de suprimentos. E à medida que ocorrem os avanços tecnológicos e o mundo se torna mais globalizado, novos fatores vão surgindo exigindo da organização esforços em administração, logística e a utilização das chamadas Tecnologia da informação (TI).

A utilização das Tecnologias da Informação está mostrando que as empresas necessitam mudar suas formas de fazerem negócios. Tais mudanças não se aplicam somente a grandes organizações. Elas também estão alterando o perfil das pequenas e médias empresas, que precisam aperfeiçoar seus canais de distribuição para obter maior competitividade.

Ferraz; Kupfer; Haguenauer (1997, p. 3) define a competitividade como sendo "a capacidade da empresa formular e implementar estratégias concorrenciais, que lhe permitam ampliar ou conservar, de forma duradoura, uma posição sustentável do mercado".

Complementando esse pensamento, Ianni (1995) afirma que o conceito de competitividade é dotado de uma dimensão extrínseca à organização ou ao produto. No entanto, o referido conceito também encontra-se relacionado ao padrão de concorrência que existe no mercado. E, esse padrão pode ser visto como sendo a variável determinante, enquanto que a competitividade diz respeito ao resultado ou variável determinada.

Afirma Silva (2001, p. 1) que:

> A competitividade é um conceito dinâmico. Para acompanhar o complexo processo concorrencial, as empresas devem ter um olho no passado - para fortalecer os acertos e não repetir erros; os pés firmes no presente - para posicionar-se com segurança diante da instabilidade do mercado; e um olhar atento para o futuro - para promover os ajustes necessários.

A ideia de competitividade encontra-se associada à habilidade que uma organização possui em manter ou aumentar sua participação nos mercados, dependendo de seu interesse, no âmbito nacional ou internacional.

Por outro lado, informa Zuckerman *apud* Santos (2009, p. 21) que:

> A gestão da cadeia de suprimentos, não só analisa formas de promover a redução de custos em todos os canais envolvidos, mas também deve equilibrar o aumento da demanda dos clientes com o tempo e a eficiência dos serviços, e ainda tem que levar em consideração as rápidas mudanças da tecnologia. Com uma gestão eficiente, considerando a combinação destes fatores, a organização torna-se hábil a coordenar o processo de produção e o fluxo de materiais ao longo de todo o canal de abastecimento.

A gestão da cadeia de suprimentos é dinâmica. Ela se preocupa com todos os detalhes relacionados ao processo de distribuição, principalmente, com a redução dos custos, com o uso de tecnologias eficientes, com o processo de produção, com os canais de abastecimento, e, com o atendimento ao cliente.

Deste modo, toda organização que atua ativamente no mercado precisa definir com clareza como vai gerir sua cadeia de suprimentos, adequando os processos de recebimento, produção e entrega às demandas, cuidando do armazenamento em estoque e procurando ter um serviço de transporte eficiente.

Práticas de gerenciamento da cadeia de suprimentos

As práticas de gerenciamento da cadeia de suprimentos podem ser definidas como sendo um conjunto de atividades empregadas numa organização, objetivando promover um gerenciamento efetivo de sua cadeia de suprimentos.

De acordo com Yukimitsu e Pereira (2010), no processo de gerenciamento da cadeia de suprimento, podem ser identificada as seguintes dimensões:

a) capacidade de just-in-time (JIT).
b) características da cadeia de suprimentos;
c) compartilhamento de informação;
d) gerenciamento do serviço ao cliente;
e) integração da cadeia de suprimentos;
f) proximidade geográfica;

Considerando as dimensões acima relacionadas é possível verificar como a organização se apresenta,

levando em consideração os indicadores de desempenho representados por participação de mercado, retorno sobre ativos, preço médio de venda, qualidade geral do produto, posição competitiva e nível de serviço ao cliente.

Dissertando sobre a importância da utilização de práticas de gestão da cadeia de suprimentos, Yukimitsu e Pereira (2010) agrupam as práticas de gerenciamento da cadeia de suprimentos, nos seguintes grupos:

a) construção de relacionamento cliente-fornecedor;

b) identificação de medidas de performance;

c) reengenharia do fluxo de materiais;

d) uso de tecnologias de informação e comunicação.

No entanto, aqueles autores chama atenção para o fato de que à semelhança do que ocorre em relação ao conceito de gerenciamento de cadeia de suprimento, também não existe consenso na literatura especializada quanto às práticas de SCM.

Por sua vez, Yukimitsu e Pereira (2010), relacionam os seguintes grupos de práticas de SCM:

a) coordenação e compartilhamento de informação;

b) desempenho da cadeia de suprimentos;

c) diferenciação de produto;

d) distribuição e logística;

e) efeito chicote;

f) estratégia de varejo;

g) gerenciamento de estoque e de custo;

h) gerenciamento de lead-time;

i) iniciativas de SCM (softwares de gestão);

j) personalização e postponement;

l) relacionamentos comprador-vendedor.

É importante destacar que tais práticas são apresentadas como iniciativas técnicas, iniciativas estruturais e iniciativas logísticas. E, sua operacionalização se dá observando o planejamento da cadeia de suprimentos, a produção just-in-time e práticas de entrega.

Técnicas e ferramentas para melhorar a gestão da cadeia de suprimento

O desenvolvimento de técnicas e ferramentas para melhorar a gestão da cadeia de fornecimento contribui para uma melhor estratégia e prática. A aplicação dessas ferramentas leva a alternativas que permitem tomar melhores decisões.

Pozo (2004) assinala que um bom gerenciamento da cadeia de suprimentos começa na avaliação dos gastos, no modelo atual de compras e na avaliação dos índices financeiros aplicados na renovação dos contratos por fornecedores, etc.

Entretanto, para que ocorra um bom SCM é imprescindível também se observar os seguintes processos: marketing, planejamento e controle da produção, almoxarifado e armazenagem, produção, estocagem, administração de pedidos e despacho.

A principal ideia que se tem do marketing é a que ele representa um conjunto de práticas e estratégias. No entanto, para Kotler (2006, p. 30) marketing constitui-se no "processo de planejar e executar a concepção, a determinação de preço (*pricing*), a promoção e a distribuição de ideias, bens e serviços para criar negociações que satisfaçam metas individuais e organizacionais".

Paranhos et al. (2011, p. 221) definem o marketing como sendo um conjunto de estudos e medidas que provêm estrategicamente o lançamento e a sustentação de um produto ou serviço no mercado consumidor, garantindo o bom êxito comercial da iniciativa, acrescendo que "o marketing também pode ser considerado o total das atividades direcionadas a descobertas e análises das necessidades do consumidor, determinando serviços que satisfaçam a essas necessidades".

Oliveira et al. (2008) afirmam que o sucesso das estratégias de marketing está condicionado aos seguintes fatores:

a) ao envolvimento das pessoas que trabalham na empresa;

b) à percepção dos clientes em relação à qualidade;

c) a aquilo que a comunicação promete e cumpre;

d) ao novo papel do marketing como agente integrador entre clientes e administração da empresa.

Marketing é planejamento, é definição de estratégia. Logo, para ser executado requer o prévio conhecimento do ambiente, das necessidades/exigências da clientela. De posse desse conhecimento é possível desenvolver estratégica de forma que possa se atendidas as necessidades dos clientes, tornando-os satisfeitos.

No que diz respeito ao planejamento e controle da produção, trata-se de atividade que envolve decisão, sobre a melhor forma de se emprega os recursos direcionados à produção. Tal atividade, envolve, pois, planejamento é produção.

O planejamento, segundo Moreira (1999, p. 7), "dá as bases para todas as atividades gerenciais futuras ao estabelecer linhas de ação que devem ser seguidas para satisfazer objetivos estabelecidos, bem como estipula o momento em que essas ações devem ocorrer".

Por sua vez, o projeto da operação produtiva determina, portanto, a produção no que diz respeito à sua forma fisica e à sua estrutura. Assim sendo, observando os limites determinados pelo projeto de produção, a operação produtiva de uma organização deve operar de forma contínua, mantendo uma preocupação constante com o planejamento e o controle. Somente assim é possível "gerenciar as atividades da operação produtiva de modo a satisfazer a demanda dos consumidores" (SLACK et al., 2002, p. 318).

Partindo do exposto é possível afirmar que o planejamento e controle da produção, buscam conciliar a demanda e o fornecimento. E mais, que seu propósito "é garantir que a produção ocorra eficazmente e produza produtos e serviços como deve" (SLACK et al., 2002, p. 319).

Em toda e qualquer organização, o planejamento e o controle desfrutam de uma grande importância dentro de uma organização produtiva. Pois, se por um lado, a operação exige planejamento, é também necessário um controle, possibilitando que os objetivos sejam atingidos,

observando os prazos e primando pela qualidade que está se produzindo.

Toda e qualquer organização, independentemente de seu ramo, possui uma função produção, que pode representar um bem ou um serviço.

Destacam Lopes; Siedenberg e Pasqualini (2010, p. 15) que:

> Embora a função produção seja central para a organização (porque produz os bens e serviços que são a razão de sua existência), não é a única nem, necessariamente, a mais importante. Todas as organizações possuem outras funções com suas responsabilidades específicas. Embora essas funções tenham sua parte a executar nas atividades da organização, são (ou devem ser) ligadas com a função produção por objetivos organizacionais comuns.

Numa organização, a função produção pode ser representada pela reunião de recursos disponibilizados tanto à produção bens quanto à produção de serviços. Ela diz respeito à utilização de forma eficiente dos recursos que uma organização possui, visando satisfazer sua clientela. Para tanto, a organização precisa ser inovadora e criativa, sempre se preocupando com a qualidade de seus produtos e serviços, tornando-se competitiva.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O material bibliográfico selecionado para fundamentar o presente trabalho acadêmico, possibilitou atingir os objetivos traçados e permitiu concluir que em face da globalização, no mundo atual vem ocorrendo uma grande busca por melhores formas de gestão para as organizações.

O ambiente cada vez mais competitivo provoca uma acirrada concorrência, dificultando a sobrevivência neste cenário, exigindo das empresas mais do que preço e qualidade dos produtos para nele se conseguir espaços e se desenvolver. E que os desafios se tornam maiores também devido as exigências formuladas pelos clientes, principalmente, em relação à rapidez pela entrega do produto.

Assim, objetivando de adequarem a esse novo mercado cada vez mais exigente e fazer a diferença, as organizações veem modernizando e ampliando os setores de suprimentos, bem como desenvolvendo esforços no sentido de melhorar e reforçar os relacionamentos com seus fornecedores, estabelecendo parcerias com o fim de melhor atender aos seus clientes.

Foi também possível constatar que o gerenciamento da cadeia de suprimentos vem recebendo uma maior atenção nos últimos anos e que as organizações já possuem uma nova concepção de Estratégia de Compras e Suprimentos.

Nessa nova concepção, ganha espaço a logística empresarial que tem a missão de fazer com que as organizações reduzam seus custos e melhorem a qualidade de bens/serviços.

Atualmente, existe nas organizações uma preocupação em se criar valor na cadeia de suprimentos, o que obriga estas a reforçar o relacionamento com seus fornecedores, estabelecendo alianças e parcerias. Nesse mesmo tempo, as empresas também se preocupam em colocar em prática estratégias que lhes garantam ganhar novos clientes, fidelizando-os para obter sucesso e continuarem no mercado.

Nessa nova concepção, o gerenciamento da cadeia de suprimento possui um papel de grande destaque. Além de contribuir para o sucesso da organização, o gerenciamento da cadeia de suprimento em face de seu processo evolutivo, conseguiu deixar de ser um centro de custo, numa organizações e passou a ser uma atividade estratégica.

REFERÊNCIAS

ALVES, Alexandre da Silva. **Ferramentas de supply chain management para a otimização de estoques.** 2008. Disponível em: <www.administradores.com.br/ferramentas_de_supply_chain_management. Acesso: 5 mar 2015.

ATKINSON, A. A. et al. **Contabilidade gerencial**. São Paulo: Atlas, 2000.

BALLOU, RONALD H. **Logística empresarial**: transporte, administração de materiais, distribuição física. São Paulo: Atlas, 2009.

BARBIERI, José Carlos; MACHLINE, Claude. **Logística hospitalar**: Teoria e prática. São Paulo: Saraiva, 2006.

BERTAGLIA, Paulo Roberto. **Logística e gerenciamento da cadeia de abastecimento**. São Paulo: Saraiva, 2003.

BOWERSOX, Donald. **Logística empresarial**: o processo de integração da cadeia de suprimentos. São Paulo: Atlas, 2003.

CABANAS, L. A.; RIBEIRO, M. C. **Apostila de administração de recursos materiais e patrimoniais**. São Paulo: Atlas, 2005.

CAMPOS, Luis Fernando Rodrigues; BRASIL, Caroline V. de Macedo. **Logística**: Teia de relações. Curitiba: IBPEX, 2009.

CHOPRA, Sunil; MEINDL, Peter. **Gerenciamento da cadeia de suprimentos:** Estratégia, Planejamento e operação. São Paulo: Pearson, 2004.

CHRISTOPHER, Martin. **Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos**: criando redes que agregam valor. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

CORONADO, Osmar. **Logística integrada**: Modelo de gestão. São Paulo: Atlas, 2007.

CORRÊA, H. L.; GIANESI, I. G. N.; CAON, M. **Planejamento, programação e controle da produção**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

DIAS, M. A. **Administração de materiais**: princípios, conceitos e gestão. São Paulo: Atlas, 2009.

DIAS, M. A. P. **Administração de materiais**: Uma abordagem logística. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1993.

FERRAES NETO, Francisco; KUEHNE JUNIOR, Maurício. Logística empresarial. In: MENDES, Judas Tadeu Grassi Mendes. **Economia empresarial**. Curitiba: Associação Franciscana de Ensino Senhor Bom Jesus, 2002.

FERRAZ, João Carlos: KUPFER, David; HAGUENAUER, Lia. **Made in Brasil**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

FLEURY, Paulo Fernando, WANKE, Peter, FIGUEIREDO, Kleber Fossati. **Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos**: Planejamento do fluxo de produtos e dos recursos. São Paulo: Atlas, 2003.

FRANCISHINI, Paulino G.; GURGEL, Floriano do Amaral. **Administração de** Materiais e Patrimônio**.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

GEORGES, Marcos Ricardo Rosa. Cadeia de suprimentos solidária. In: XIII SEMEAD - Seminários em Administração. São Paulo-SP, setembro de 2010. **Anais**.

IANNI, Otávio. **Teorias da globalização**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1995.

KOTLER P. **Administração de marketing**. 12 ed. São Paulo: Prentice Hall; 2006.

KUNRATH, Rodrigo Diedrich. **Logística empresarial**. Porto Alegre: Ediouro, 2007.

LAMBERT, Douglas M. [et al]. **Administração estratégica da logística**. São Paulo: Vantine Consultoria, 2001.

LAUDON, K. C.; LAUDON, J. P. **Sistemas de informação gerenciais**. 5. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004

LOPES, Alceu de Oliveira; SIEDENBERG, Dieter; PASQUALINI, Fernada. **Gestão da produção**. Ijuí: Unijuí, 2010.

MARTINS, P. G.; ALT, P. R. C. **Administração de materiais e recursos patrimoniais**. 2 ed. Saraiva, 2006.

MOORI, Roberto Giro; PEREIRA, Luiz Carlos Jacob; MANGINI, Eduardo Roque. Uma análise investigativa do efeito chicote na cadeia de suprimentos da indústria alimentícia. **REGE**, v. 18, n. 3, p. 469-488, jul./set. 2011.

MOREIRA, Daniel A. **Administração da produção e operações**. 4 ed. São Paulo: Pioneira, 1999.

MOURA, C. E. **Gestão de Estoques**. São Paulo: Ciência Moderna, 2004.

MOUTINHO, Lúcia Maria Góes; CAMPOS, Mabel Jaqueline Carmona de. Globalização e competitividade da indústria têxtil da Paraíba e do nordeste: Um estudo comparativo de 1986 a 1998. **Revista Econômica do Nordeste**, Fortaleza, v. 31, n. Especial p. 576-592, nov., 2000.

NEVES, S. **Contabilidade básica**. São Paulo: Frase, 1997.

OLIVEIRA, F. T. et al. Ética odontológica: conhecimento de acadêmicos ecirurgiões-dentistas sobre os aspectos éticos da profissão. **Rev. odontol. UNESP.**Marilia. V.37, n.1, p.33-39, 2008.

PARANHOS, L. R.; BENEDICTO, E. N.; FERNANDES, M. M.; VIOTTO, F. R. S.; DARUGE JÚNIOR, E. Implicações éticas e legais do *marketing* na Odontologia. **RSBO**, v. 8, n. 2, p. 219-24, 2011.

PARRA, Paulo H.; PIRES, Sílvio R. I. Análise da gestão da cadeia de suprimentos na indústria de computadores. **Gestão & Produção**, v.10, n.1, p.1-15, abr. 2003.

PIRES, Sílvio. Gestão da cadeia de suprimentos e o modelo do consórcio modular. **Revista de Administração/USP**, São Paulo, v. 33, n. 3, 1998.

PIRES, Sílvio R. I. **Gestão da cadeia de suprimentos** (supply chain management): conceitos, estratégias, práticas e casos. São Paulo: Atlas, 2007.

POIRIER, C. C.; REITER, S. E. **Otimizando sua rede de negócios**. São Paulo: Futura, 1997.

POZO, Hamilton. **Administração de recursos materiais e patrimoniais**: Uma abordagem logística. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

RODRIGUES, Washington Luiz Halley Portes; SANTIN, Nilson Jair. Gerenciamento da cadeia de suprimentos. **Integração**, v. 10, n. 37, p. 97-102, abr.-jun., 2004.

SANTOS, Marcos Guimarães. **Abordagem sobre a aplicabilidade da tecnologia RFID na cadeia de suprimentos e na administração de estoques**. Monografia, 77p. Faculdade de Tecnologia da Zona Leste. São Paulo, SP, 2009.

SILVA, Christian Luiz da. Competitividade: mais que um objetivo, uma necessidade. **Revista FAEBUSINESS**, n. 1, p. 1-3, nov., 2001.

SLACK, Nigel; CHAMBERS Robert; JOHNSTON; Stuart. **Administração da produção**. São Paulo: Saraiva 2002.

SOUZA, P. T. **Logística interna para empresas prestadoras de serviço**. 2002. Disponível em: http://guialog.com.br/ARTIGO350.htm. Acesso em: 5 mar 2015.

VIANA, J. J. **Administração de materiais**: um enfoque prático. São Paulo: Atlas, 2002.

YUKIMITSU, Aline Cassi, PEREIRA, Susana Carla Farias. A utilização de práticas de gestão da cadeia de suprimentos e o desempenho operacional em hospitais brasileiros. XIII Simpósio de Administração da Produção, Logística e Operações Internacionais SIMPOI 2010. REDES DE OPERAÇÕES GLOBAIS: Oportunidades e Desafios. Anais, 2010.